

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA DISTRIBUIDORA  
FARMACÉUTICA MANABÍ S.A**

*Prototype of the procedures manual for the issuance of policies and supplements,  
MAPFRE Atlas S.A Insurance company*

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0067>

**Yoenia Portilla Castell<sup>1\*</sup>**

<https://orcid.org/0000-0003-1409-774X>

**Pavel Omar Defranc Balanzategui<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0000-0003-4388-446X>

**Rodrigo José Cortez Méndez<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0000-0003-4061-8107>

**Marcia Alexandra Conteras Gutiérrez<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0000-0001-8774-8748>

**Recibido:** 27 enero 2021 / **Aprobado:** 17 junio 2021

## RESUMEN

La implementación de una estructura organizacional junto con manuales funcionales es de gran importancia pues es una guía para desarrollar de mejor manera las funciones de cada cargo y apropiar un buen clima laboral de la empresa. El objetivo del artículo es presentar la propuesta de un Manual de Organización basado en la problemática que se presenta internamente en la empresa Distribuidora Farmacéutica Manabí S.A. La investigación fue de tipo descriptiva, explicativa, con métodos mixtos. Las técnicas empleadas fue la encuesta, la entrevista y la observación. Los instrumentos el cuestionario, el guion de preguntas y la ficha de observación. La población estuvo conformada por la totalidad de trabajadores de la empresa, siendo estos 12 empleados. Los resultados más relevantes arrojaron en un 100% que la empresa no cuenta con un manual de organización o funciones, un 75% de los informantes opino que las funciones administrativas no se cumplen, 13 los encuestados indicaron que es muy importante la existencia de un manual de organización dentro de la empresa, indicando positivamente un 75%. Concluyendo que existe la necesidad del diseñar un Manual de Organización donde se definan funciones, líneas de autoridad, responsabilidad y rediseñar el Organigrama con los perfiles acorde a cada área de la empresa.

**Palabras claves** Organigrama, Diseño Organizacional, Manual de Organización, productividad laboral, administración

1. Instituto Superior Universitario de Formación UF

\* Autor de correspondencia

## SUMMARY

Insurance companies provide protection and support in cases of 68 ap in an unexpected 68apfre, in cases where there is a 68ap of income caused by death, old age, personal accidents and / or illness, it is for this reason the importance of the proper functioning of a company. Insurance company. For this reason, the objective of this study was to develop a prototype of the procedures manual for the issuance of policies and supplements of Mapfre Atlas S. A. Insurance company located in the city of Guayaquil-Ecuador, this prototype is due to the lack of guidelines for the processes related to the issuance of insurance policies. The study of the proposal of the Procedures Manual for the issuance of policies and supplements of Mapfre Atlas S.A..Insurance company. It was carried out under the perspective of positivism, with the quantitative paradigm, of a descriptive field modality. The applied methodology was descriptive explanatory research. As a data collection technique, the survey was used with a questionnaire of six closed questions to the personnel of the issuing department. A semi-structured interview was developed with a script of five open questions. The population is made up of seven officials who work in the insurance issuance department of the company Mapfre Atlas S.A. Insurance company. Presenting as results a prototype of the procedures manual for the issuance of policies, an adequate solution to be executed to solve the aforementioned inconveniences, optimizing the service provided by the company.

**Keywords:** Prototype, policy, security supplements, procedures manual, Mapfre.

## INTRODUCCIÓN

El talento humano es el capital más importante dentro de toda organización, puesto que hacen productivos los recursos invertidos y su bienestar se refleja en el éxito o fracaso de los objetivos trazados. Las actitudes son los mejores indicadores de un clima organizacional, ya que, al estar conformadas por emociones, van dando forma a la atmósfera grupal.

La calidad del ambiente laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con los recursos que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno, si uno de estos elementos no está organizado los colaboradores no pueden producir óptimamente.

Un Manual señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo (Graham, 2009).

En cuanto al Manual de Organización, este proporciona a las unidades organizacionales los elementos funcionales de gestión, describiendo las funciones específicas de cada cargo y las líneas de autoridad y responsabilidad, en el entendido de que cada uno de los cargos como células básicas de la entidad, son elementos fundamentales para el logro de los objetivos específicos de toda empresa.

Un buen análisis y descripción de cargo ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos etc.; es decir, todo lo que directamente o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo (García, 2001).

A través del Manual de Organización se plasma la organización formal de toda empresa, la cual establece los niveles jerárquicos, y especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que debe existir entre las diferentes unidades organizacionales, y los entes externos. Constituye también el marco administrativo de referencia para determinar los niveles de toma de decisión.

Los Manuales de organización son herramientas efectivas del control interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución.

Es decir, que los Manuales de Organización tienen como propósito principal dar a conocer sistemáticamente y por escrito a los empleados las actividades, procedimientos y como está estructurada la organización, recurriendo a tablas, gráficos y diagramas para facilitar el entendimiento del usuario. Asimismo, representa una manera expresiva de comunicación entre la gerencia y los

empleados, además que evita la duplicidad de funciones y que se deslinden responsabilidades en el trabajo. (Franklin, 2004).

Es importantes señalar que los Manual de Organización es y será un aspecto fundamental para el desarrollo y crecimiento de las empresas, pues de aquello depende la imagen y desempeño de las actividades; ya que esto influye en el comportamiento de los colaboradores, a tal punto de que el grado de compromiso y actitudes también se ve afectado.

En la Republica de Ecuador, referente a la organización, estructura y recursos humanos de las pequeñas empresas, se vienen evidencian la problemática existente y latente la cual es preocupante por no contar con directrices claras en su funcionamiento. En el caso la empresa Distribuidora Farmacéutica Manabí S.A. DIFMA, se observa de manera generalizada deficiencias de comunicación con el personal que labora en los distintos departamentos, ya que carece de una estructura organizacional, es decir no posee un manual de organización para el desempeño interno del personal.

Esto conlleva a que existe ausencia de delegados que se responsabilicen en cada una de las áreas, el personal es reclutado bajo ningunos parámetros y perfiles acordes a su contratación, desconocen sus funciones, los empleados son elegidos según la necesidad de la empresa, provocando una situación de inestabilidad en las actividades de cada colaborador, lo que implica molestias entre el personal.

. Por lo tanto, estas carencias provocan deficiencias en las labores que terminan por surgir inconvenientes externos con los clientes, la problemática está relacionada con las fallas internas de la empresa en cuanto a comunicación y designación de las tareas. La comunicación entre los empleados y directivos es escasa, por lo que no conocen información relevante de la compañía tales como los objetivos, misión, visión y tampoco los valores y sus pilares.

Las herramientas de la organización de una empresa deben estar en constante modificación y actualización para determinar las carencias que existen dentro de la empresa ya que son necesarias y se hace urgente crear formas adecuadas para el funcionamiento, manejo y responsabilidad de cada área. Eliminar la inestabilidad en



cargas de trabajo, minimiza los conflictos, burocracias, y duplicidad de funciones, marca responsabilidades y fomenta el orden, entre otras.

Es por ello que, como solución se propone diseñar una estructura organizacional que ejecuten las actividades a través de un manual de organización, según sus herramientas como un organigrama, funciones, y perfiles acordes a cada división de la empresa, mostrando sus características y la importancia dentro de la empresa, aportando ideas renovadas para mejorar el nivel de productividad de los colaboradores y a la vez crear un ambiente laboral más sociable.

En consecuencia, el objetivo principal del presente estudio es elaborar un Manual de Organización para la Distribuidora Farmacéutica Manabí S.A. DIFMA ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil. Que permita mejorar el desempeño laboral, al definir los departamentos, niveles jerárquicos, funciones y responsabilidades de la empresa, dando como resultado optimización de recursos y un mejor servicio a los proveedores y clientes.

### **Manejo teórico conceptual**

La administración es un proceso que consiste en la planificación, organización, actuación y control, realizado para determinar y lograr los objetivos establecidos mediante el uso de seres humanos y otros recursos; orientado a los resultados y no simplemente una filosofía abstracta. Implica, además, lograr resultados a través de los esfuerzos de los demás: la gestión es el arte de hacer las cosas a través de los demás. Se espera que los gerentes guíen y motiven a los subordinados y obtengan el rendimiento esperado de ellos. (Terry y Rue, 1987, p. 45).

Por otro lado, la administración, como ciencia, exige en su desarrollo teórico y práctico un estilo de pensamiento sistematizado, con bases sólidas en la investigación y en la elaboración de sus teorías, que rompa con sistemas rutinarios e improvisaciones por parte de quien la práctica. Éstas son algunas de las características de la administración que da como resultado el uso de la herramienta más importante que pudo haber adoptado el administrador en su práctica: el método

científico, y con ello, la creación de una verdadera estructura de trabajo adecuada a su particular forma de ser: el proceso administrativo. (Torres 2014, p. 24).

Asimismo, la administración es un proceso de gestión; que involucra la comunicación con diferentes individuos. Los que realizan este proceso se llaman gerentes. Los gerentes ejercen el liderazgo al asumir autoridad y dirigir a otros a actuar dentro de la organización. El proceso de gestión implica la planificación, organización, dirección y unificación de los esfuerzos humanos para el cumplimiento de las tareas dadas (Hadjit Choneva, 2015, p. 56).

Igualmente se puede decir que la administración es el acto de reunir a las personas para lograr las metas y objetivos deseados utilizando los recursos disponibles de manera eficiente y efectiva. La gestión comprende la planificación, organización, dotación de personal, liderazgo, coordinación y control de una organización (un grupo de una o más personas o entidades) o esfuerzo con el fin de lograr un objetivo. Los recursos abarcan el desarrollo y la manipulación de recursos humanos, recursos financieros, recursos tecnológicos y recursos naturales. De acuerdo a los autores (Castellanos, Olivos y Flores.2018, p. 23).

A nuestro entender, la administración es el proceso organizacional que incluye planificación estratégica, configuración; objetivos, gestión de recursos, despliegue de los activos humanos y financieros necesarios para lograr los objetivos y medición de resultados. La gestión también incluye registrar y almacenar hechos e información para su uso posterior o para otros dentro de la organización. Las funciones de gestión no se limitan a gerentes y supervisores. Cada miembro de la organización tiene algunas funciones de gestión e informes como parte de su trabajo.

Otros términos a considerar durante el manejo teórico conceptual de esta investigación fueron Organización, diseño organizacional, Manual, manual de organización y productividad laboral.

### Organización

La organización puede identificarse como un grupo de individuos que poseen objetivos comunes (por ejemplo, Iglesia, familia, gobierno, escuelas,

ejército). Asimismo, es un sistema incluido en otro más amplio: la sociedad con la que interactúa. También es un sistema social integrado por personas y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura –dentro de un contexto al que controlan parcialmente–, desarrollan actividades y aplican recursos encaminados a ciertos valores comunes. (Daft 2000 p. 51).

Es evidente que la organización es un conjunto de reglas o principios ordenadamente relacionados: concurren a un mismo fin o constituyen un cierto modo de unidad. Las partes que componen a la organización no se refieren al campo físico (objetos), sino al funcional; por eso, son funciones básicas realizadas por el sistema: entradas, procesos y salidas (Ferrer 2016, p. 13).

En efecto, las organizaciones son instituciones en las que las personas se unen en sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes (individuales y colectivos). Las personas pueden realizar por sí solas actividades complejas. De ahí la importancia de las organizaciones. El hecho de trabajar coordinados entre sí para unos objetivos comunes no impide que las personas, dentro de la organización, busquen objetivos individuales. (Corredor, 2016, p. 41).

Efectivamente, la organización es un sistema orgánico inmerso en un medio con el que se intercambia energía, materia información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y autoreparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno.

### Diseño organizacional

El diseño organizacional conduce a la planificación de la organización: evaluar las implicaciones de los cambios estructurales en los requisitos de las personas futuras y tomar medidas para cumplir con esos requisitos (Daft, 2000, p. 91).

El diseño de la organización es el proceso de decidir cómo deben estructurarse y funcionar las organizaciones. La gestión de las personas en las organizaciones

plantea constantemente preguntas como, ¿quién hace qué? ¿Cómo deben agruparse las actividades? ¿Qué líneas y medios de comunicación deben establecerse? Estas preguntas se responden mediante un diseño programado de la estructura de la empresa (Moreno y Del Pilar, 2009, p. 31).

El objetivo del diseño de la organización es crear organizaciones efectivas. Sin embargo, no existen reglas estrictas sobre lo que significa la efectividad. Muchas partes interesadas a menudo tendrán ideas diferentes sobre los objetivos organizativos detallados, incluso cuando parezcan estar alineados. Por lo tanto, no es sorprendente que los proyectos de diseño de la organización a menudo estén vinculados por diferentes perspectivas y puntos de vista conflictivos sobre lo que constituye la efectividad de la organización y la mejor manera de lograrla (Ferrer 2016, p. 51).

Es decir, que las organizaciones existen para lograr un propósito. Lo hacen a través de los esfuerzos colectivos de las personas que trabajan en ellos o con ellos. El proceso de organización puede describirse como el diseño, desarrollo y mantenimiento de un sistema de actividades coordinadas en el que individuos y grupos de personas trabajan cooperativamente bajo el liderazgo hacia objetivos comúnmente entendidos y aceptados (Pulgar y Ramos, 2017, p. 41).

De hecho, la palabra clave en esa definición es sistema. Las organizaciones son sistemas que, afectados por su entorno, contienen un conjunto de prácticas o actividades que se unen e interactúan para lograr un propósito. La planificación de la organización determina la estructura, las relaciones, los roles, los requisitos de recursos humanos y las líneas a lo largo de las cuales se deben implementar los cambios. Además, el diseño de la organización es altamente contextual. A menos que esté diseñando una nueva organización, nunca comenzará con una hoja de papel en blanco, incluso si se le ha dado carta blanca para hacerlo.

### Manual

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera), así como las



instrucciones y linchamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas (Franklin B. 1998, p. 166).

Un manual es un documento que posee, de manera ordenada y sistemática, detalles y normativas sobre la historia, organización, políticas, y procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la ejecución eficiente de las tare (Molina, Torres, Zambrano, & Martínez, 2016, p. 34).

En efecto, los manuales contienen información sobre el conjunto de operaciones o de etapas que, en forma ordenada, se posicionan para llevar a cabo una tarea específica. Se les conoce también con el nombre de manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de trámites y métodos de trabajo (Padilla y Oddone, 2016, p. 62).

Realmente el manual fue creado para ordenar y organizar las distintas funciones y actividades en las diferentes áreas administrativas de las empresas, microempresa, pymes, etc., la misma que se convirtió en una herramienta fundamental en el sistema administrativo como lo expresa Benjamín Franklin en 1998 son documentos que sirven de medios de comunicación que permiten registrar y transmitir información de un manera organizada y sistemática.

### **Manual de Organización**

Los manuales de organización contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular. (Franklin B.,1998, p. 167). Existe varios modelos de manuales organizacionales según el autor, en lo que respecta la estructura de un Manual de Organización según (Franklin B., 1998) es:

**Identificación – Índice o contenido – Prólogo y/o introducción -Antecedentes históricos- Legislación o base legal – Atribuciones- Estructura orgánica – Organigrama – Funciones -Descripción de puestos- Directorio.**

El propósito de un Manual de organización, es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos” (Rodríguez, 2012, p. 69).

Además, el manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo. (Molina, Torres, Zambrano, & Martínez, 2016, p. 53).

Incluso, los s manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Generalmente contiene graficas de organización y descripción de puesto. (Espinoza, José, 2019, p. 31).

Por otro lado, los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la compañía y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad, responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contiene graficas de organización, descripción de trabajo, cartas límite de autoridad, etc. (Pérez y Franklin, 2020, p. 15).

Así que, los Manual de organización se convirtieron en un documento fundamental para la organización interna de una empresa y que mediante esta herramienta servirá como guía para una mejor estructuración de las líneas de autoridades, funciones y puestos de trabajo con la facilidad de adquirir los talentos idóneos para las actividades de cada división de trabajado y mantener una mejor comunicación y habiente laboral que será productivo para la misma.

### Productividad Laboral

La productividad laboral puede desglosarse aún más por sector para examinar las tendencias en el crecimiento laboral, los niveles salariales y la mejora tecnológica. Las ganancias corporativas y los retornos de los accionistas están

directamente relacionados con el crecimiento de la productividad. A nivel corporativo, donde la productividad es una medida de la eficiencia del proceso de producción de una empresa, se calcula midiendo el número de unidades producidas en relación con las horas laborales de los empleados o midiendo las ventas netas de una empresa en relación con las horas laborales de los empleados. (Céspedes 2016, p. 46).

Por otro lado, la productividad es la fuente clave del crecimiento económico y la competitividad. La capacidad de un país para mejorar su nivel de vida depende casi por completo de su capacidad de aumentar su producción por trabajador, es decir, producir más bienes y servicios para un número determinado de horas de trabajo. Se utilizan el crecimiento de la productividad para modelar la capacidad productiva de las economías y determinar sus tasas de utilización de la capacidad (Corredor 2016, p. 73).

Así que el crecimiento de la productividad laboral proviene de los aumentos en la cantidad de capital disponible para cada trabajador (profundización del capital), la educación y la experiencia de la fuerza laboral (composición laboral) y las mejoras en la tecnología (crecimiento de la productividad multifactorial). (González y Hernández, 2016, p. 42).

Por último, se tiene que la verdadera responsabilidad de la productividad recae sobre los hombros de los líderes de la compañía, quienes deben seguir métodos efectivos para aprovechar al máximo la administración del tiempo para toda la organización. Está en sus manos proporcionar a sus equipos pautas y consejos prácticos que mejorarán la eficiencia (González, Alonso y Tato 2016, p. 13).

De modo de que, desarrollar un diagnóstico que permita examinar e identificar los obstáculos que obstaculizan nuestra productividad es vital para implementar eficientemente acciones orientadas hacia la mejora. Esta es la única forma en que podremos establecer un sistema para priorizar tareas y establecer objetivos hacia los que queremos dirigir nuestra empresa.

Hoy en día, todas las empresas se preocupan por establecer un modelo de productividad que garantice la competitividad a corto y largo plazo y cumpla con los estándares de calidad, eficiencia e innovación. Si una organización no se preocupa por ser productiva, eventualmente fallará y quedará fuera del mercado. Tener en cuenta el significado de la productividad y tratar de identificar aquellas áreas en las que podemos mejorar nos ayudará a enfocarnos en los objetivos más importantes que queremos lograr y, a largo plazo, nos hará tener éxito. En resumen, considerar la productividad como un factor esencial es crucial para una organización, ya que permite evaluar su progreso y saber cuál es su posición con respecto a años anteriores, costos, recursos humanos, etc.

### **Farmacéutica Manabí S.A. DIFMA, una mirada a ese contexto**

La industria farmacéutica es una industria desarrollada, misma que es considerada estratégica en la gran mayoría de naciones, esto se debe principalmente al rol que juega en la salud de los países, también con la prevención y tratamiento de enfermedades de diferente índole.

Se caracteriza por elevadas capacidades para crear, adaptar, y operar en procesos químicos, bioquímicos y biotecnológico, de la mano de actividades formales de Investigación y Desarrollo, y construir redes de distribución y comercialización complejas (Gonsen & Jasso, 2000).

La industria farmacéutica y la Organización Mundial de la Salud (OMS), tiene como uno de sus principios que: “La salud de todos los pueblos es una condición fundamental para lograr la paz y la seguridad y depende de la más amplia cooperación de las personas y de los Estados” (p.10).

En función de la anteriormente mencionado, la OMS publica un listado de medicamentos esenciales con el objeto de ayudar a los países a determinar de qué manera satisfacer sus necesidades prioritarias en materia de salud (OMS, 2018).

El mercado de distribuidoras farmacéuticas en Ecuador inició en 1983; con la creación de la farmacia “Marina”; que en 1987 pasaría a llamarse “Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana- DIFARE S.A.”; actualmente denominado GRUPO DIFARE. Esta empresa marcó un distintivo en su modelo de negocio, dando un



servicio diferente, que se caracterizaba por ser rápido, tener variedad de productos y una atención más personalizada; con precios competitivos.

La empresa Distribuidora Farmacéutica Manabí S.A. DIFMA es una empresa que se dedica a la distribución de toda clase de medicamentos para el consumo humano, sus vetas son al por mayor y menor a Instituciones Públicas, personas naturales, empresas y clínicas privadas, dentro y fuera de la ciudad; actualmente cuenta aproximadamente con 15 colaboradores en diferentes áreas. Fue fundada en el año 2010, y se encuentra ubicada al norte de Guayaquil en donde no solo se encuentran las bodegas, sino también las oficinas administrativas.

En la actualidad presenta varias falencias como: falta de experiencia y conocimiento en el área Administrativa por parte de sus dueños, carece de un manual apropiado para la organización interna del personal, deficiencias en cuanto a la delegación de funciones para los colaboradores, ya que los mismos realizan sus labores de manera empírica, dadas por el jefe directo de la empresa DIFMA S.A., como consecuencia el resultado es la desorganización de las tareas asignadas.

### Objetivo de la investigación

Proponer el diseño de un manual de organización para el buen funcionamiento de la distribuidora farmacéutica Manabí S.A.

### METODOLOGÍA

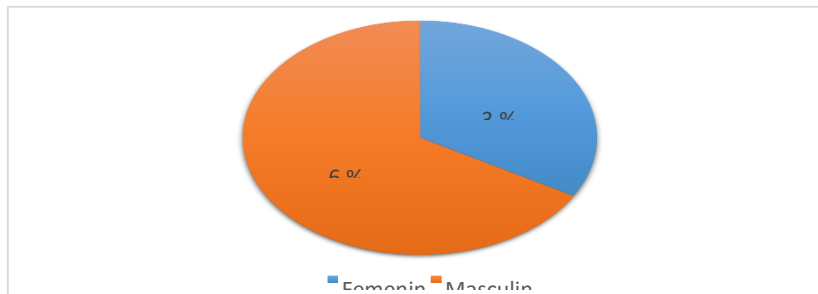
La investigación tuvo como objetivo diseñar un Manual de Organización para la Distribuidora Farmacéutica Manabí S.A. Para tal fin, el estudio se enmarcó en un enfoque cuanti-cualitativo, con métodos mixtos, de tipo descriptiva – explicativa. La población objeto de estudio estuvo constituida por 12 trabajadores del área de la empresa Manabí S.A, tomando como muestra a toda la población, Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, la entrevista y la observación directa. Los instrumentos fueron la ficha de observación, el cuestionario y el guion de preguntas abiertas.

## RESULTADOS

Los resultados que se presenten a continuación, corresponden a los datos relevantes de la encuesta:

### Pregunta 1. Sexo

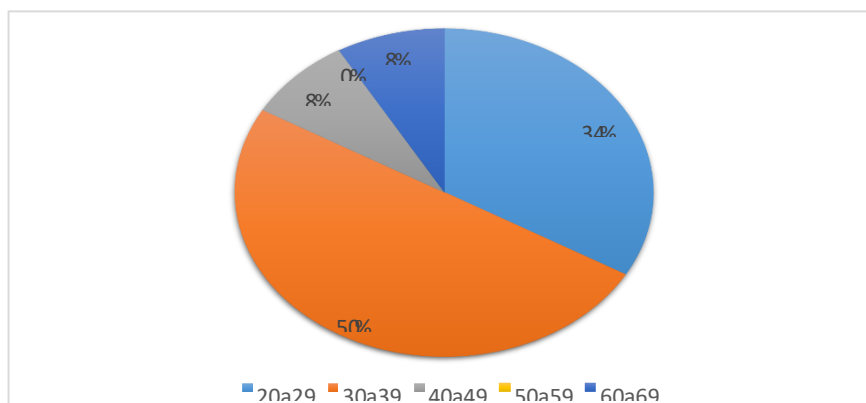
**Gráfico 1.** Análisis de encuestas por sexo



Del 100% de encuestados el 33.33% son de sexo femenino y el 66.67% son masculino tal y como se expresa en el gráfico 1.

### Pregunta 2. Edad

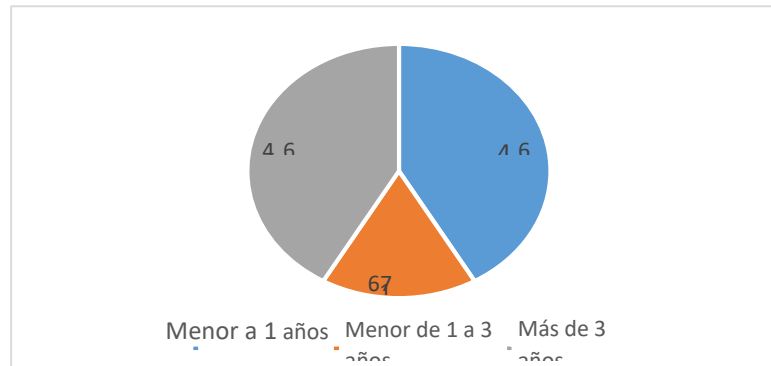
**Gráfico 2** Análisis de encuestas por Edad



Del 100% de encuestados, en el gráfico 2 se expresa que, el 33.33% son de promedio de 20 a los 29 años, el 50% son de promedio del 30 a los 39 años, el 8.33% son de promedio de 40 a los 49 años, entre los 50 a los 59 años no se realizaron encuestas sino entrevista, ya que son los jefes de alta jerarquía y el 8.33% son de promedio 60 a los 69 año.

**Pregunta 1** ¿Qué tiempo tiene Usted laborando en la empresa DIFMA S.A.?

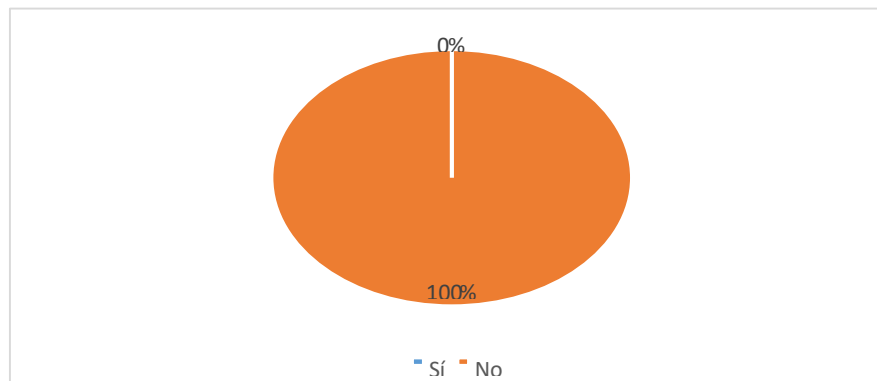
**Gráfico 3.** Tiempo en la empresa



La empresa DIFMA S.A., tiene el 41.67 % de colaboradores menor a un 1 año laborando, el 16.67% pertenece al rango menor de 1 a 3 años, y el 41.67% corresponde al rango de más de 3 años laborales en la empresa (gráfico 3).

**Pregunta 2:** ¿La empresa cuenta con un organigrama?

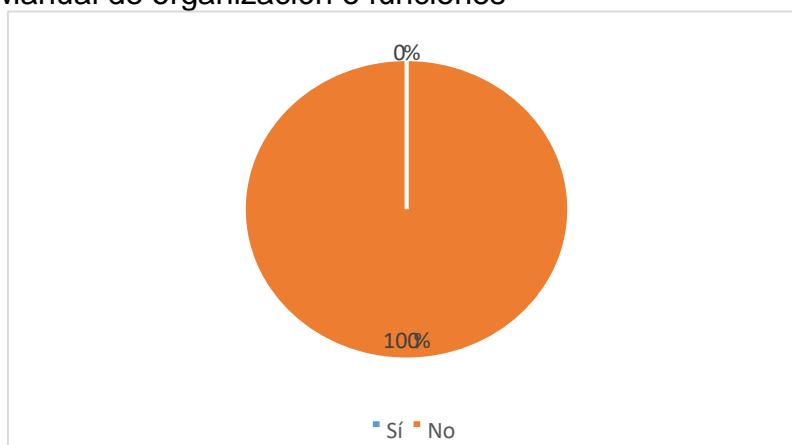
**Gráfico 4.** Organigrama



En la pregunta 1 se puede observar que el 100% de los encuestados respondieron que la empresa no cuenta con un organigrama donde se especifican los cargos y funciones del personal, por lo que se demuestra el problema de la empresa en esta pregunta. De este problema radica la presente investigación (gráfico 4).

**Pregunta 3:** ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

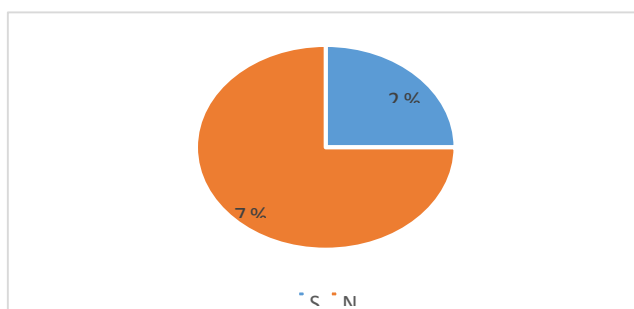
**Gráfico 5.** Manual de organización o funciones



En la pregunta 3 como se puede observar en el gráfico 5, que los encuestados respondieron en un 100% que la empresa no cuenta con un manual de organización o funciones. Al igual que en la pregunta 1, es necesario realizar un manual de organización, basados en estas respuestas.

**Pregunta 4:** ¿La empresa cuenta con objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo en la empresa?

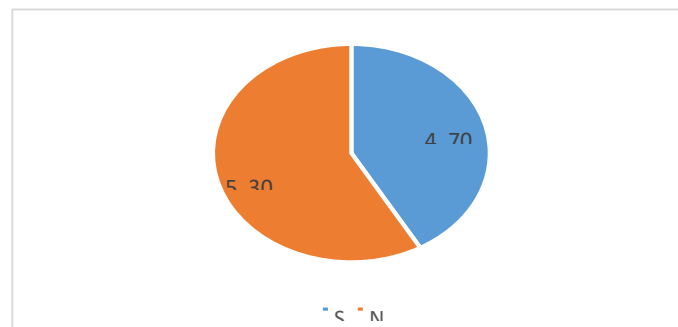
**Gráfico 6.** Objetivos



La pregunta 4 representa los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo en la empresa; denotando así que un 75% de los encuestados respondieron que la empresa no realiza este planteamiento, y un 25% afirmó que sí lo hace. Se puede demostrar que los empleados no están al 100% enterados de la situación de la empresa, por lo que existe también un problema de comunicación (ver gráfico 6).



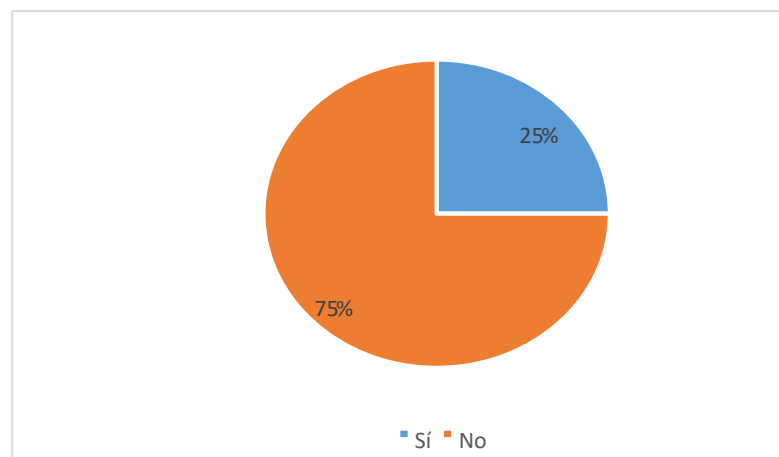
**Pregunta 5.** ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?  
**Gráfico 7.** Conocimientos de los objetivos de la empresa



La pregunta 5 va ligada a la pregunta 3, demostrando que el 58,5% de los empleados, es decir la mayoría, no conoce los objetivos de la empresa (gráfico 7). Esta gran mayoría representa un problema de comunicación entre áreas, demostrando una vez más una falta de manual de organización.

**Pregunta 6:** ¿Las funciones administrativas se cumplen de acuerdo a los objetivos que posee la empresa?

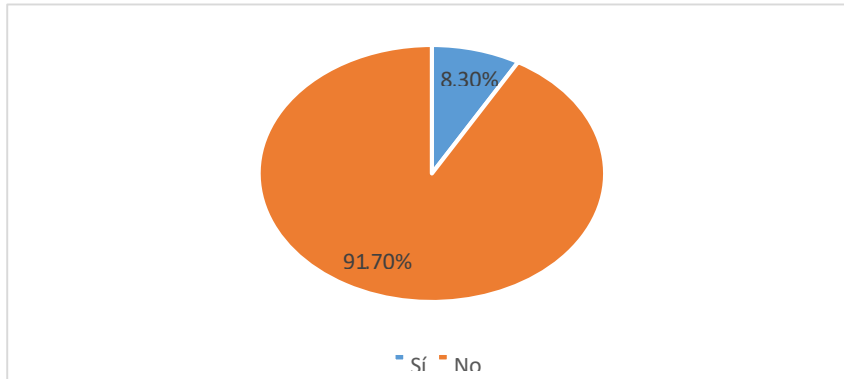
**Gráfico 8.** Funciones administrativas



En el gráfico 8 correspondiente a la pregunta 6 se indica que los encuestados indicaron que en un 75% las funciones administrativas no se cumplen de acuerdo a los objetivos que posee la empresa.

**Pregunta 7.** ¿La planificación de la empresa es idónea y orienta las actividades presentes y futuras del personal?

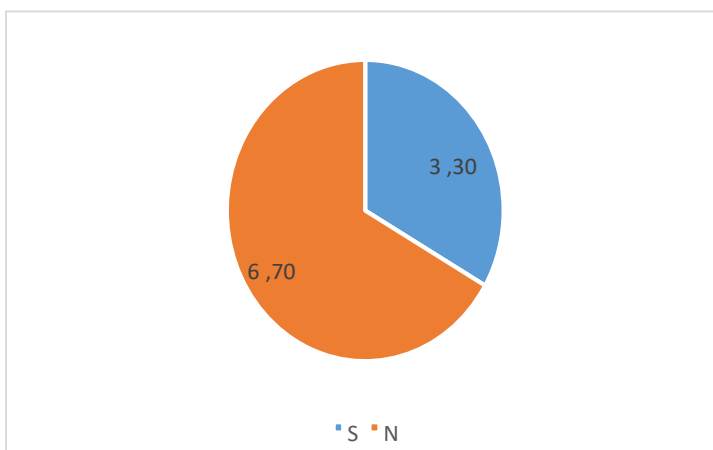
**Gráfico 9.** Planificación de la empresa



La pregunta 7 a su vez, tuvo como objetivo determinar si la planificación de la empresa es idónea y orienta las actividades presentes y futuras del personal; en el gráfico se puede observar que el 66,7% de los empleados indicaron que esta premisa es negativa y un 33,3% respondieron que sí lo es. Sin embargo, es demuestra una vez más que existe un problema de planificación en la empresa (gráfico 9).

**Pregunta 8:** ¿La empresa establece un conjunto de estrategias, políticas para el cumplimiento de objetivos?

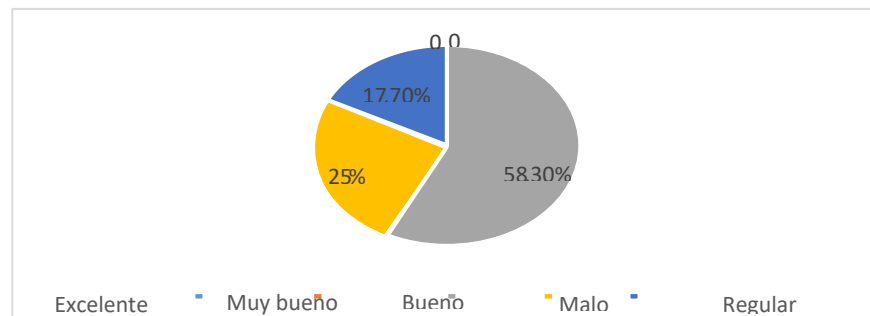
**Gráfico 10.** Establecimiento de estrategias



La pregunta 8 (en el gráfico 11) se muestra que el 91.7% de los empleados consideran que la empresa no establece un conjunto de estrategias, políticas para el cumplimiento de objetivos, denotando así la necesidad de la presente investigación.

**Pregunta 9.** ¿Cómo califica usted la distribución actual de funciones del personal de la empresa?

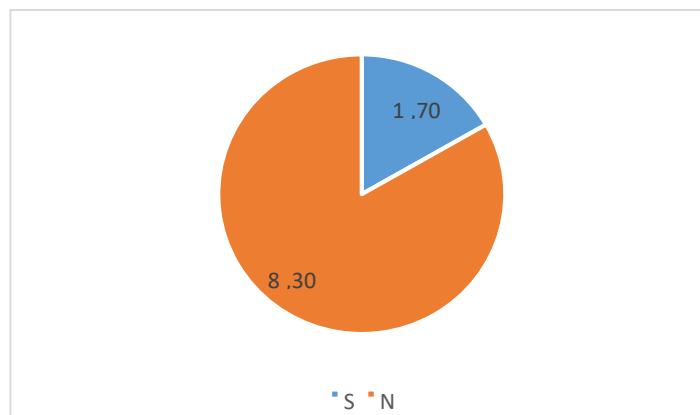
**Gráfico 11.** Calificación de la distribución



La pregunta 9 busca que los empleados califiquen la distribución actual de funciones del personal de la empresa, de esta manera la mayoría indicó que un 58,3% es buena; sin embargo, el 25% afirmaron que es mala, y el 17,7% que es regular. Nadie respondió que sea ni excelente ni muy buena, por lo que se sugiere haya mejoras en esta área de la empresa (Gráfico 11).

**Pregunta 10:** ¿Las funciones y departamentalización organizacional son las adecuadas para el desarrollo de la empresa?

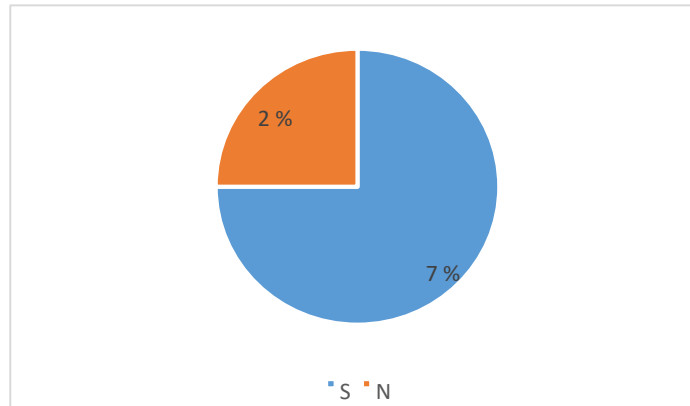
**Gráfico 12.** Funciones y departamentalización organizacional



La pregunta 10 indicó que los encuestados en un 83,3% no consideran que las funciones y departamentalización organizacional son las adecuadas para el desarrollo de la empresa. Tan solo un 16.7% indicó que sí lo es (Gráfico 12).

**Pregunta 11:** ¿El líder gerencial influye en la eficiencia de las actividades?

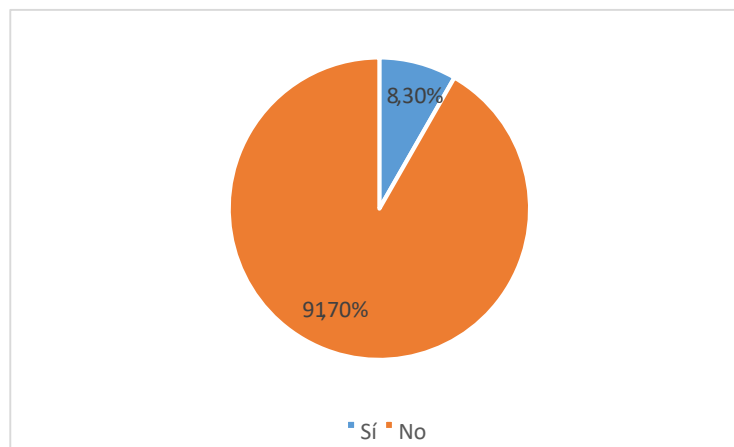
**Gráfico 13.** Líder gerencial



Respecto a la pregunta 11 el liderazgo gerencial, el 75% indicó que el líder gerencial influye en la eficiencia de las actividades y un 25% indicó que no (gráfico 13).

**Pregunta 12:** ¿La empresa otorga capacitaciones para el personal para garantizar la eficiencia de las actividades?

**Gráfico 14.** Capacitación del personal

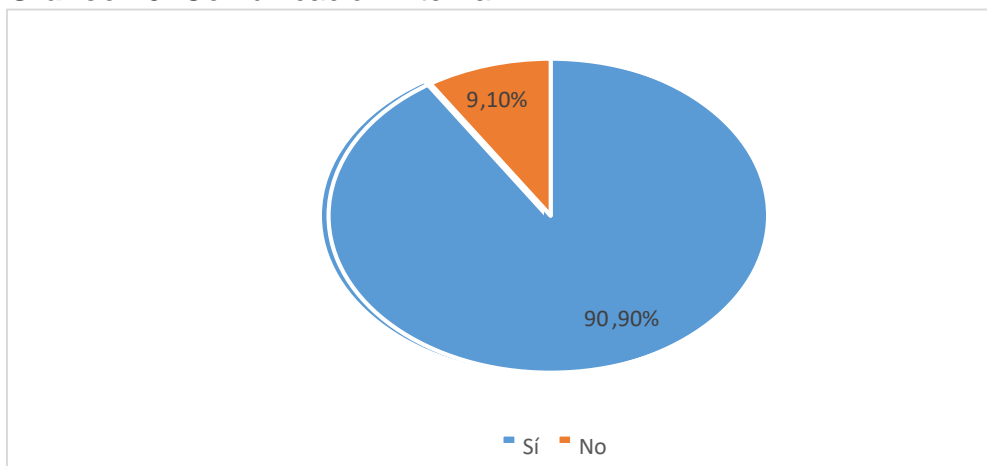




En la pregunta 12, representada en el gráfico 14 un 91,7% de empleados indicaron que la empresa no otorga capacitaciones para el personal para garantizar la eficiencia de las actividades, siendo estas de vital importancia para la productividad del personal como se pudo demostrar en el marco teórico.

**Pregunta 13:** ¿La comunicación interna está bien definida para el logro de los objetivos?

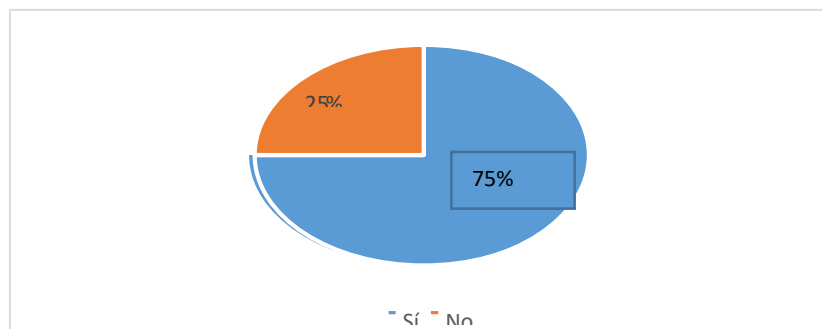
**Gráfico 15.** Comunicación interna.



La pregunta 13 indicó que en un 90,90% los encuestados indicaron que la comunicación interna sí está bien definida para el logro de los objetivos. A pesar de ser esta respuesta positiva, se considera que se debe mejorar debido a que los empleados no conocen los objetivos, no tienen manual de organización, ni organigrama (Gráfico 15).

**Pregunta 14:** ¿Considera Usted importante la existencia de un manual de organización dentro de la empresa?

**Gráfico 16.** Importante de un manual de organización dentro de la empresa



Por último, en la pregunta 13 los encuestados indicaron que es muy importante la existencia de un manual de organización dentro de la empresa, indicando positivamente un 75% (Gráfico 16).

### Entrevista

Las entrevistas fueron realizadas a 3 funcionarios de jerarquía donde se formularon 8 preguntas relacionadas a las problemáticas internas de la empresa DIFMA S.A. Cuyo resultado se observa en el Cuadro N°1, donde se refleja que la empresa no cuenta con un manual de organización, organigrama desactualizado, poca claridad en las funciones de los trabajadores,

**Cuadro N° 1.** Problemáticas internas de la empresa DIFMA S.A.

Informante 1	Informante 2	Informante 3
Juana Narcisca Macías Alcívar Cargo: Gerente General	Juan Manuel Badillo Gavilánez Cargo: Gerente de Comercialización	Félix Segundo Torres Cargo: Contador General
Indicó que la compañía <u>no cuenta con un manual de organización</u> ni de funciones actualmente, y considera que, si es importante <u>rediseñar el organigrama</u> y actualizarlo. – será muy importante para la empresa con el fin de una <u>mejor organización, dirección y control---</u> de esta manera puedan cumplir con sus funciones a cabalidad con eficiencia y eficacia.	El gerente de Comercialización opino que las funciones son mixtas, ya que si un trabajador falla siempre hay otro que logra completar el trabajo, pero considera que un organigrama bien implementado y <u>un manual de organización, ayudara a que los colaboradores sepan a quien dirigirse</u> , y se evitara el desorden que tienen por <u>no tener claros sus roles</u> dentro de la empresa	El Contador General confirma que la empresa <u>no cuenta con un manual de organización</u> y el organigrama debe ser actualizado, por lo que considera que si es positivo tener esta <u>guía para saber cuáles son las funciones</u> que deben cumplir cada uno de los colaboradores en la empresa

### Observación

Los resultaos de la observación reflejaron que hay anomalías internas como: algunos empleados realizan múltiples tareas que no acordes a su puesto de trabajo, existe desorganización laboral dentro de la empresa. No existe publicación alguna de Misión y Visión de la empresa. El personal es cordial con los clientes tanto externos como internos. Se constata que, si hay una planificación de las actividades como, por ejemplo: entregas, transportación y compra de los productos. La empresa requiere de un lugar más amplio.

En Conclusión, la investigadora pudo detectar las deficiencias en cuanto a la delegación de funciones para los colaboradores, ya que los mismos realizan sus labores de manera empírica, dadas por el jefe directo de la empresa DIFMA S.A., como consecuencia el resultado es la desorganización de las tareas asignadas.

## **Análisis**

Los resultados de forma integrada cuantitativos y los hallazgos cualitativos reflejan que los trabajadores coinciden en que la compañía no cuenta con un manual de organización ni de funciones actualmente, y considera que, si es importante rediseñar el organigrama y actualizarlo debido a que por el incremento de las ventas se ha contratado más personal, y tener un manual de organización esto será muy importante para la empresa con el fin de una mejor organización, dirección y control.

El manual de organización facilitará elegir los talentos acordes al perfil correspondiente, y que el clima laboral no se vea afectado por las malas direcciones que tienen sus labores a la hora de ejecutarlas. La comunicación entre el personal será efectiva para que a la hora de realizar las labores cotidianas no existan discrepancias y así poder dar una mejor calidad de servicios a los clientes internos, externos y proveedores por eso se considera que si es necesario estos procedimientos y herramientas, ya que las grandes empresas se basan a través de una estructura organizacional establecida para el mejoramiento y éxito de la misma.

Es decir que con la implementación del Manual de organización dará como resultado un mejor ambiente laboral, direccionar las capacitaciones según las áreas, establecer sueldos acordes a los perfiles y puestos de trabajo, un mejor control de sanciones, gratificaciones según sus motivos, realizar pequeñas encuestas, y poder llevar un control del mejoramiento interno del personal, por todas estas razones, el personal debe contar con esta herramienta tan eficaz, el mismo que dará todo su esfuerzo para cumplir sus funciones a cabalidad.

## **PROPUESTA**

Manual de Organización para la Distribuidora Farmacéutica Manabí S.A. DIFMA ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil”.

### **Objetivo**

Establecer, perfiles, funciones y líneas de autoridad en la empresa Distribuidora Farmacéutica Manabí S.A. DIFMA.

### **Descripción de la propuesta**


El desarrollo de la propuesta es una herramienta para organizar internamente a la empresa, esto incluye definir líneas de autoridad, perfiles, funciones de los colaboradores de la empresa Distribuidora Farmacéutica Manabí S.A. DIFMA.

### Estructura Del Manual de Organización de la Distribuidora farmacéutica Manabí S.A. DIFMA

#### Identificación

- **Logotipo de la organización:** Logo de la empresa DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA MANABÍ S.A. DIFMA
- **Nombre oficial de la organización:** DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA MANABÍ S.A. DIFMA
- **Título y extensión:** Manual de Organización de la empresa Distribuidora Farmacéutica MANABÍ S.A. DIFMA
- **Lugar y fecha de elaboración:** Guayaquil, 02 de enero de 2020
- **Número de revisión:** Versión 1 P agina 1 de 50
- **Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización:** Juntas de Accionistas y Gerencia General.
- **Clave de la forma:** DIF-ADM-001

Tabla 19 Modelo de encabezamiento del Manual Organizacional

	<b>DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA MANABÍ S.A.</b>	<b>Versión 1.0</b>
		<b>Fecha de elaboración: 02-01-2020</b>
	<b>MANUAL DE SELECCIÓN</b>	<b>Cód. DIF-ADM-001</b>
		<b>Pág. 1 – 50</b>

#### Índice o contenido

Descripción d los capítulos y apartados que contiene el cuerpo del documento.

#### Prólogo y/o introducción

El presente manual de organización de la empresa Distribuidora Farmacéutica Manabí S.A. DIFMA, tiene como objetivo establecer las responsabilidades de cada una de las áreas que la conforman. Esta guía de información se desarrollará, en todas las áreas que conforman el manual, es un medio que ayudara adaptarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles



jerárquicos que conforman la empresa. Su consulta permite determinar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones; conocer las líneas de autoridad, mejorar la comunicación y proveer los elementos para alcanzar la excelencia en el desempeño de las funciones.

### **Antecedentes históricos**

La empresa Distribuidora Farmacéutica Manabí S.A. DIFMA se fundó en el año 2010 como una empresa familiar de generaciones atrás dedicadas a la comercialización de fármacos. Su sede inicial fue una distribuidora al público en general estilo farmacia, en el centro de la ciudad hasta mediados del año 2016; año en que se trasladó al norte de Guayaquil en donde no solo se encuentran las bodegas, sino también las oficinas administrativas. La empresa actualmente se dedica a la distribución de toda clase de medicamentos para el consumo humano, sus vetas son al por mayor y menor a Instituciones Públicas, personas naturales, empresas y clínicas privadas, dentro y fuera de la ciudad; actualmente cuenta aproximadamente con 15 colaboradores en diferentes áreas.

### **Legislación o base legal**

- Constitución De La República Del Ecuador
- Plan Nacional De Desarrollo Todo Una Vida (2017-2021)
- Código Orgánico De La Producción, Comercio E Inversiones (COPCI, 2013)
- Código De Comercio De Ecuador (2014)
- Ley De La Salud
- Reglamento De Control Y Funcionamiento De Los Establecimientos Farmacéuticos (2016)
- Normativa técnica sanitaria para el control y funcionamiento de establecimientos farmacéuticos, exceptuando las farmacias y botiquines privado
- ARCSA

### **Atribuciones**

Redacción textual y completa de los derechos otorgados a la empresa, de acuerdo con los mandatos jurídicos que fundamentan sus actividades. Para este

efecto se debe mencionar el título completo de del ordenamiento, capítulo, artículo o párrafo (la cita tiene que hacerse entre comillas).

### Estructura orgánica

Se describe de manera ordenada las áreas administrativas de la empresa en función de las relaciones y jerarquías.



### Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática, la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad y sus respectivas relaciones.

### Funciones

Constituyen el conjunto de actividades afines, a través de las cuales se alcanzará el objetivo planteado. Las funciones deberán ordenarse de acuerdo a la importancia y naturaleza del área de que se trate, éstas pueden ser:

Sustantivas. – Son las que identifica la esencia de la unidad administrativa para el cumplimiento de los objetivos.

De apoyo. – Son aquellas que facilitan y contribuyen al logro de las funciones sustantivas, ya que forman parte del proceso administrativo y que por naturaleza técnico administrativa, son de carácter obligatorio y de aplicación general por toda organización.

### Descripción de puestos

Se refiere al contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información:

- Identificación del puesto (nombre, ámbito de operación, etcétera).
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión. Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

### Directorio

Documentos donde constan los nombres, el cargo y teléfonos del personal, se puede adjuntar la dirección y horarios de atención de la empresa, su integración en el manual es opcional.

### CONCLUSIONES

Ante la problemática existente y a la investigación realizada a través de la fundamentación, metodología y los análisis graficados, se llegó a la conclusión que la implementación de un manual de organización en la empresa DIFMA S.A., será beneficioso ya que este sistema será el mejoramiento no solo para los colaboradores sino para sus clientes, proveedores e incluso instituciones públicas que dan servicio de salud, esto conlleva a que será también beneficioso al país y su economía.

La situación actual de la empresa es crucial, debido a los distintos cambios externos que se han venido dando en el ámbito farmacéutico y la desventaja de problemas internos que tiene la empresa, causados por la falta de estructura organizacional que dirija las funciones y desempeño de cada uno de los colaboradores.

Es por este motivo, que DIFMA S.A. debe implementar ya esta herramienta tan efectiva en su administración, ya que su desorganización ha ocasionado una sobrecarga y duplicidad en actividades de algunos colaboradores, por lo tanto, un ineficiente manejo del recurso humano.

Se puede concluir que los colaboradores están trabajando con responsabilidad, pero sin lineamientos establecidos en las funciones de cada uno. No existe un organigrama que establezca una cadena de mando así se da la comunicación entre nivel directivo y operativo.

### REFERENCIAS

- Asamblea del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado de [https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp\\_ecu-int-text-const.pdf](https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf)
- Castellanos, C. M., Olivos, P. C., & D., F. S. (2018). Proposal of a 94apfre94a Strategic Alliances to Strengthen Microenterprises. *International Journal of Applied*, 8(3).
- Céspedes, N. L. (2016). Productividad medición, determinantes e implicancias. *Universidad del Pacífico*.
- Código del Comercio del Ecuador. (2014). Recuperado de <https://www.etapa.net.ec/Portals/0/TRANSPARENCIA/Literal-a2/CODIGO-DECOMERCIO.pdf>
- Constituyente, A. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Ecuador; 2008.
- COPCI. (2013). Recuperado de [file:///Users/valencalderont/Documents/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20OLA%20PRODUCCION,%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES,%20COPCI%20\(2\)%20\(1\).pdf](file:///Users/valencalderont/Documents/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20OLA%20PRODUCCION,%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES,%20COPCI%20(2)%20(1).pdf)
- Espinoza, C., & Marie, D. (2018). Sistematización de la producción del proyecto Alumbre, Intervención Artística realizado en la comuna San Pedro de Chongón Universidad Casa Grande. Facultad de Comunicación Mónica Herrera.
- Espinoza, J. (2019). Manual de organización y funciones, manual de perfiles de puestos. Universidad Nacional de Ingeniería 2018.
- Ferrer, M. A. (2016). Innovación y diseño organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 190-192.
- Ferrer, M. A. (2016). Innovación y diseño organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 190-192.
- Franklin, B. (1998). *Organización de Empresas Análisis, Diseño y estructura*. México: Litografica Ingramex.
- Franklin. (2004). Recuperado de: [http://manualesdejc.blogspot.com/2013/12/manuales-de-organizaciondefinicion\\_7.html](http://manualesdejc.blogspot.com/2013/12/manuales-de-organizaciondefinicion_7.html).



- Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGRAW-HILL / Interamericana, S.A.
- Franklin, E. B. (2009). *Selección de Empresas*. México: McGRAW-Fuente, D. I., García-Tenorio, Guerras, & Hernáñez. (1997).
- García, M. (2001) *Selección de Personal- Sistema Integrado*. Madrid. ESIC.
- Gálvez, E. J., Hernández, L., & Molina, V. M. (2016). Departamentalización e innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas de Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 272-287.
- González, E. S., & Hernández, F. F. (2016). La pérdida de productividad laboral atribuible al tabaquismo. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 57-60.
- González, M. G., Alonso, M. V., & Tato, M. G. (2016). Innovación, capacidad productiva, formación en el puesto de trabajo y productividad. *Cuadernos de gestión*, 77-92.
- Graham K. (2008) *Diseño de Manuales*. Maracaibo. Zulia.
- Melinkoff, R. V. (2010). *La estructura de la organización: los organigramas*. Universidad Central de Venezuela, Escuela de Economía.
- Ministerio de Salud Pública. (2006). *Ley Orgánica de la Salud*. Recuperado de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICADE-SALUD4.pdf>
- Molina, M. I., Torres, M. M., Zambrano, R. M., & Martínez, J. A. (2016). Manual de procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Moreno, C. F., & del Pilar Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 97-108.
- Padilla, R., & Oddone, N. (2016). Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor. *Buenos Aires*, 34-55.
- Pérez, F., & Franclin, L. (2020). Importancia del manual de organización. Una revisión de la literatura científica de los últimos 10 años.
- Pulgar, L. H., & Ramos, F. R. (2017). Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*, 34-76.
- Rodriguez, J. (2012). *Como elaborar y usar manuales Administrativos* (Cuarta Edición ed.). México, Santa Cruz: Cengage Learning, S. A.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (1987). *Principios de administración*. Bogotá: El Ateneo.
- Thompson, I. (2009). Tipos de organigramas. Conozca cuáles son los diferentes tipos de organigramas y que características generales tiene cada uno de ellos. México: Mc Graw Hill